

## PROFIL DE CLIENTS — PETER PAN

### Équilibre entre salaire et productivité

Maurice Perelman a créé *Peter Pan de México* en 1947. L'entreprise a prospéré grâce au leadership de M. Perelman et à l'engagement de ses 500 employés. Situé à Naucalpan, Estado de México, où le taux de rotation annuelle des opérateurs dépasse les 100 pour 100, celui de *Peter Pan* est inférieur à deux pour cent. En réalité, la liste d'attente des gens voulant travailler chez *Peter Pan* impose plus d'une année d'attente. Les salaires de *Peter Pan* sont nettement supérieurs à la moyenne, en partie parce que sa productivité est nettement plus élevée. Cette société a été l'une des premières au Mexique à introduire un nouveau système de fabrication modulaire qui fait appel au système Kan-Ban qui permet de prévoir la production en fonction des besoins des clients. L'entreprise fait également des efforts marqués dans le domaine de la formation.

## LA MAIN-D'ŒUVRE

Les travailleurs de la plupart des usines de fabrication de vêtements, grandes et moyennes, sont syndiqués. Le syndicat est présent dans toutes celles qui ont plus de 100 travailleurs. Les relations de travail sont en général bonnes, et la sécurité d'emploi et la création d'emplois ont le plus souvent des priorités plus fortes que la rémunération et les avantages sociaux.

Les coûts des salaires dépendent de la zone de salaire minimum et du nombre d'usines concurrentes dans la région. Dans le centre du Mexique, le salaire minimum est de N \$12,05 pesos par jour, et le salaire minimum pour un opérateur professionnel de machine à coudre est de N \$15,55 pesos. La semaine de travail est de 48 heures réparties sur cinq ou six jours. Le septième jour est également payé. Les employés touchent le plus souvent une prime qui peut représenter de 50 à 100 pour 100 du salaire minimum. Il y a, au Mexique, un système d'avantages sociaux obligatoires qui ajoute 40 à 50 pour 100 au coût de la rémunération. Dans cet exemple, la rémunération hebdomadaire minimale pour un opérateur de machine à coudre était d'environ 125 \$ par semaine, soit environ 2,60 \$ de l'heure au taux de change en vigueur en novembre 1994.

Les bas salaires ne donnent pas nécessairement des coûts faibles. Les niveaux de productivité sont nettement inférieurs à ce qu'ils sont au Canada et aux États-Unis, essentiellement parce que l'équipement est moins sophistiqué, les entreprises sont sous-financées et elles utilisent des techniques de fabrication moins efficaces. Le taux annuel de rotation des employés dans un grand nombre d'usines de vêtements atteint presque les 100 pour 100 et les coûts de supervision peuvent être élevés. Certaines des entreprises les plus progressistes paient des salaires plus élevés et ont mis en place des techniques de gestion modernes. Cela leur a permis le plus souvent de devenir plus concurrentielles, en particulier sur les marchés sur lesquels la qualité a son importance.

Il est très rare de trouver des ingénieurs bien formés dans la fabrication des vêtements au Mexique. Il y a toutefois un nombre élevé de diplômés en ingénierie industrielle qui sont prêts à recevoir une formation en cours d'emploi. Les usines appartenant à des capitaux étrangers comblent souvent les postes techniques avec leur propre personnel. Cela devient plus difficile, en particulier pour les entreprises canadiennes et américaines, à cause de la pénurie de personnel compétent ayant les connaissances linguistiques nécessaires et intéressé à travailler dans une culture différente. Les sociétés asiatiques ne se heurtent pas à ce type de problème.

## LES CAPACITÉS EN DESIGN

Le secteur mexicain du vêtement n'est pas connu pour son design. Aussi, les ventes de vêtements mode mexicains ont souffert. De façon traditionnelle, la grande majorité des fabricants de vêtements ne se préoccupaient pas de la mode ou des éléments de design. D'autres ont trouvé plus facile de copier au lieu de développer leurs propres capacités dans ce domaine.

Il y a au Mexique une tradition de couturiers et de couturières travaillant pour une clientèle très aisée. On constate maintenant un nombre croissant de designers de mode prometteurs fabriquant des articles à façon, en petites quantités, pour des